

# VERKKOTAPAAMINEN YRITYKSEN JA ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA

Case: Danske Bank Oyj

Mikko Truhponen

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2014

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Truhponen, Mikko	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 03.02.2014
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli Suomi
	Salaisuus 3.2.2024 saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi VERKKOTAPAAMINEN YRITYKSEN JA ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA Case: Danske Bank Oyj		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Pyykkönen, Ritva		
Toimeksiantaja(t) Danske Bank Oyj		
Tiivistelmä <p>Danske Bank otti käyttöön ensimmäisenä pankkina Suomessa asiakkailleen verkkotapaamismahdollisuuden vuoden 2013 alussa. Tavoitteena oli nostaa heti ensimmäisenä vuonna tapaamismuoto ensisijaiseksi tavaksi hoitaa laina- ja sijoitusasioita. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millaiseksi uusi tapaamismuoto on koettu ja miten valmiilta paketilta se pankin toimihenkilöistä ja asiakkaista tuntui.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä kerrotaan tarkemmin monikanavaisuudesta ja verkkotapaamisesta sekä käsitellään sekä tehokkuutta että asiakkaiden arvoja ja kokemuksia. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tarvittava aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastateltaviksi valittiin neljä Jyväskylän toimipisteen työntekijää ja kolme asiakasta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina marras-joulukuussa 2013.</p> <p>Tutkimustuloksista paljastui, että asiakkaille verkkotapaaminen näkyy ulospäin tehokkaana ja vaivattomana tapaamismuotona, mutta pankin toimihenkilöille siinä on vielä jonkin verran turhaa ja ylimääräistä työtä.</p> <p>Opinnäytetyö tarjoaa Danske Bankille mahdollisuuden huomata tapaamismuodossa vielä piilevät heikkoudet, jotta niiden poistamiseen voidaan jatkossa perehtyä tarkemmin. Vaikka tutkimus toteutettiin pelkästään Jyväskylän alueella, voidaan sitä käyttää myös koko konsernin toiminnan kehittämisen pohjana.</p>		
Avainsanat (asiasanat) verkkotapaaminen, Danske Bank, asiakkaan arvot, tehokas asiakaskontakti, monikanavaisuus		
Muut tiedot Luottamuksellista liitteet 3 ja 4 3.2.2024 asti.		



Author(s) Truhponen, Mikko	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 03022014
	Pages 41	Language Finnish
	Confidential 3.2.2024 Until	Permission for web publication ( X )
Title AN ONLINE MEETING OPTION FROM THE CORPORATE AND THE CUSTOMER PERSPECTIVES Case: Danske Bank Oyj Plc.		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) Pyykkönen, Ritva		
Assigned by Danske Bank Oyj		
<p>Abstract</p> <p>Danske Bank was the first Finnish bank introducing an online meeting option for their customers in 2013. The goal was to make it the most used meeting method at Danske Bank in order to manage different loan and investment issues. The purpose of this thesis was to explore how this new meeting alternative has been accepted and how ready it seems as seen by the customers and bank's own employees.</p> <p>The theoretical part deals, in detail, with the multi-channel experience in banking and with online meetings. Furthermore, it also explores the customers' values and experiences. The research was conducted using a qualitative method. The data was collected through theme interviews. Four bank employees and three customers were invited to an interview. The interviews were individually carried out between November and December 2013.</p> <p>The research results show that the online meeting option seems to be efficient and easy from the customers' point of view. However, it still results in extra work for the bank's employees.</p> <p>The thesis offers Danske Bank an opportunity to find the plausible weaknesses that the online meeting option still has for them to be fixed in the future. Even if the study was conducted in the Jyväskylä region only, it can still be used as a basis for the development of the entire corporation.</p>		
Keywords online meeting, Danske Bank, a customer value, an efficient customer contact, multi-channel		
Miscellaneous Confidential appendixes 3 and 4 until 3.2.2024.		

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	2
<b>2</b>	<b>Tutkimusote, tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät</b> .....	5
<b>3</b>	<b>Monikanavaisuuden uusi suunta</b> .....	7
3.1	Danske Bank lyhyesti .....	7
3.2	Palvelukanavat.....	8
3.3	Muiden pankkiryhmittymien palvelut .....	11
3.4	Verkkotapaaminen käytännössä .....	11
<b>4</b>	<b>Nopeus, tehokkuus ja asiakkaiden arvostaminen</b> .....	14
4.1	Tuottavuus ja tehokkuus.....	14
4.2	Lean – turhan karsimista ja tuottavuuden lisäämistä.....	16
4.3	Asiakkaiden arvot .....	17
4.4	Asiakaskokemus .....	17
4.5	Asiakastyytyväisyys .....	18
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	19
<b>6</b>	<b>Tutkimustulosten analysointi</b> .....	22
6.1	Pankin asiantuntijoiden haastattelut .....	22
6.2	Asiakkaiden haastattelut .....	22
6.3	Yhteenveto.....	22
<b>7</b>	<b>Pohdinta</b> .....	22
	<b>Lähteet</b> .....	23
	<b>Liitteet</b> .....	26
	Liite 1. Pankin asiakkaiden teemahaastattelun runko .....	26
	Liite 2. Pankin asiantuntijoiden teemahaastattelun runko.....	27
	Liite 3. Tutkimustulosten analysointi.....	28
	Liite 4. Pohdinta .....	28

## Kuviot

Kuvio 1. Kuinka verkkotapaaminen toimii .....	13
---	----

# 1 Johdanto

Maailma on muuttumassa kovalla vauhdilla kohti digitaalista yhteiskuntaa, kun tuotteita ja palveluita siirretään verkkoon ja perinteiset asioimistavat sähköistyvät. Finanssisektori on perinteisesti ollut vakaa ja hitaasti muuttuva ympäristö tiukan sääntelyn takia. Nyt kaikki alkaa kuitenkin olla toisin. Sääntely ei ole missään vaiheessa vähentynyt, päinvastoin, mutta siitä huolimatta finanssisektori on kehitelty nopealla tahdilla uusia digitaalisia palveluita perinteisten palveluiden lisäksi. Tämän kaiken tarkoituksena on tarjota yhä monipuolisempia palveluita kaikista vaativimmillekin asiakaskunnille. Danske Bank oli ensimmäinen pankkiryhmittymä Suomessa, joka toi asiakkailleen tarjolle asiantuntijoiden verkkotapaamismahdollisuuden, ja siitä syntyi myös idea tähän opinnäytetyöhön.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Danske Bankin verkkotapaamista yrityksen ja asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimuksen aluksi on olennaista selvittää monikanavaisia palveluita, verkkotapaamista sekä sitä, kuinka se käytännössä toimii. Opinnäytetyö käsittää lisäksi tuottavuuden ja tehokkuuden määritelmät sekä asiakkaiden arvot ja kokemukset palvelutilanteen kannalta. Näiden jälkeen perehdytään teemahaastatteluin tarkemmin itse tutkimusongelmaan. Tutkimuksella pyritään myös selvittämään, kuinka verkkotapaamista voitaisiin kehittää jatkossa.

Opinnäytetyön aiheelle ilmeni tarve jo tutkijan ollessa töissä Danske Bankissa, kun huomattiin, että pankin asiakkaat eivät joko tienneet verkkotapaamismahdollisuudesta, tai sitten he eivät sitä mahdollisuutta halunneet tai osanneet käyttää. Niinpä haluttiin lähteä selvittämään, onko verkkotapaaminen nykyisellään toimiva järjestelmä vai onko ongelma enemmän tietämättömyydessä. Kun näkökulmat selviävät asiakkaiden ja työntekijöiden osalta, pystytään ainakin selvittämään, mikä nykyisellään toimii ja mitä pitäisi vielä parantaa. Tämän ansiosta taas pystytään luomaan pohjaa mahdollisille jatkotutkimuksille sekä antamaan toimenpide-ehdotuksia tilanteen parantamiseksi.

Tutkimus alkaa luvusta 1, jossa on johdanto. Johdannossa avataan olennaisimmat käsitteet sekä tuodaan esiin tutkimuksen tavoite ja määritellään tutkimusongelma. Luvussa 2 käsitellään tutkimuksen taustaa, pohditaan tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä sekä avataan tutkimusaineistoa. Luvut 3 ja 4 muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, jossa tutkimuksen kannalta olennaiset teoriat on pohjustettu. Luvussa 3 kerrotaan Danske Bankista, käsitellään monikanavaisia pankkipalveluita sekä kerrotaan verkkotapaamisesta ja sen tarkoituksesta. Luvussa 4 puhutaan sekä tutkimuksen taustalla olevasta tehokkaasta asiakaskontaktista että asiakkaiden arvostuksista. Tehostamisnäkökulma nostetaan myös esille tässä luvussa. Luvut 5–7 käsittävät tutkimuksen empiirisen osan siten, että luvussa 5 kerrotaan tutkimuksen lähtökohdista sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, minkä jälkeen luvussa 6 analysoidaan kerättyä tutkimusaineistoa sekä peilataan sitä teoriaan. Luvussa 7 on yhteenveto eli pohdinta, jossa tehdään johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia saatujen tutkimustulosten pohjalta. Opinnäytetyön lopuksi tulevat lähteet ja liitteet.

Tutkimuksen lähtökohtana on aina jokin ongelma, johon pyritään löytämään vastauksia. Saaduilla vastauksilla asiantilaa voidaan lähteä parantamaan. Tällöin puhutaan tutkimusongelmasta (Kananen 2010, 18.) Tutkimusongelma kehittyi ja jalostui opinnäytetyön edetessä jatkuvasti, mutta lopulta tutkimusongelma saatiin muotoiltua muotoon: Minkälaiseksi asiakas ja pankki kokevat verkkotapaamisen verrattuna tavalliseen asiakastapaamiseen? Tutkimusongelman määrittely on erittäin tärkeässä roolissa koko työn onnistumisen kannalta, koska usein varsinainen ongelma ei olekaan se, miltä vaikuttaa, vaan se onkin jotain muuta, jotain syvempää. Tutkimusongelman rajaus määrittää myös tutkimuskysymyksiä, joilla ongelmaa pyritään hahmottamaan. (Kananen 2010, 32–33.)

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on hyvä keksiä tutkimuskysymyksiä, jotka tarkentavat tutkittavaa ongelmaa, ja joihin vastaamalla myös tutkimusongelma ratkeaa. Tutkimuskysymyksiä voi olla yksi tai useampia riippuen ongelmasta ja sen laajuudesta. Tutkimuskysymykset ovat kysymysmuodoiltaan yleensä mitä?, miten?, miksi? tai paljonko? Se, mitä kysymysmuotoja käytetään, riippuu paljon valittavasta tutkimusotteesta. (Kananen 2010, 19.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelman pohjalta päätettiin muodostaa seuraavanlaiset tutkimuskysymykset:

1. Minkälaiseksi pankin asiantuntijat ja asiakkaat kokevat verkkotapaamisen verrattuna tavalliseen asiakastapaamiseen?
2. Mitä verkkotapaamisessa kannattaisi tehostaa?
3. Miten vastaajat arvostavat verkkotapaamista verrattuna perinteiseen asiakastapaamiseen?

Näihin tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastaukset.

Aikaisemmin tehtyjä opinnäytetöitä, jotka sivuavat vahvasti myös tätä opinnäytetyötä, löytyi muutamia Theseuksesta verkkojulkaisuina. Niistä suurin osa keskittyi monikanavaisuuteen, mutta oli muutamassa mainittu myös verkkotapaaminen sekä verkkoneuvottelu. Mikään töistä ei kuitenkaan käsitellyt verkkotapaamista juuri tässä opinnäytetyössä käsitellyltä kannalta. Tätä opinnäytetyötä läheisesti käsitteleviä muita opinnäytetöitä olivat ainakin Pauliina Hakkaraisen (2013) työ ”Monikanavaisuus ja sen hyödyntäminen pankkipalveluissa”, jossa oli tutkittu Savonlinnan Danske Bankin asiakkaiden näkemyksiä monikanavaisuudesta. Toinen läheisesti tähän opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus oli Jenni Saarisen (2013) työ ”Myyntiprosessin tehostaminen”, jossa selvitettiin, kuinka erään pankin myyntiprosessia voitaisiin tukea ja tehostaa. Lisäksi löydettiin Noora Sinivaaran (2013) opinnäytetyö ”Henkilöasiakkaan rahoitusneuvottelu monikanavaisesti”, jossa selvitettiin, kuinka pankin asiakaspalvelun viestintää voitaisiin kehittää asiakkaiden näkökulmasta helpommin ymmärrettäväksi.

## **Prosessi**

Verkkotapaamisen yhteydessä puhutaan useasti koko verkkotapaamisprosessista, joten myös prosessi on hyvä määritellä. Liiketoimintaprosessi voidaan määritellä ryhmäksi toisiinsa nivoutuvia tehtäviä, joiden yhteistoiminta on liiketaloudellisesti kannattavaa. Prosessin kohteena on yrityksen asiakas, joka voi olla sisäinen tai ulkoinen. Prosessi voidaan käsittää toimintoketjuna, jota yritys hyödyntää tekemällä panoksistaan tuotollisia asiakkailleen. Prosessin päämääränä on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Projektilla tehdään vain yhden ainoan kerran, kun taas prosessi on toistuva ja jatkuva.

Prosessin apuna toimivat ihmiset, koneet, tiedot ja ohjausmenetelmät. (Lecklin 2006, 123–124.)

## **2 Tutkimusote, tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät**

### **Tutkimusote**

Tämän opinnäytetyön tutkimusotteena on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, koska sen avulla pyritään kohdetta tai kohteita tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuskohteena on tarkoin valittu kohdejoukko, joiden kertomukset muodostavat tutkimusaineiston rungon. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on uuden tiedon esiin tuominen, eli pyritään muodostamaan yksittäisistä havainnoista yleistettävissä olevaa teoriaa. (Kananen 2010, 38–39.)

Tutkimuksella ei ole selkeää runkoa, kuinka tutkimuksen pitäisi edetä, vaan aina suunnittelusta lähtien raportin kirjoittaminen tapahtuu pikkuhiljaa siten, että teoria ohjaa tutkimusprosessia koko opinnäytetön ajan. Mitään varsinaista budjettia tutkimukselle ei ole tehty, koska tarkoituksena on kuitenkin saada tutkimus toteutettua mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Tästä syystä mahdollisista tutkimukselle aiheutuvista kuluista, kuten mahdolliset tulostuskustannukset yms., vastaa tutkija itse. Koska verkkotapaaminen on vielä varsin uusi käsite ja tapaamismuoto, olisi kvantitatiivinen tutkimus ollut selvästi haasteellisempaa toteuttaa niin tutkimuksen kuin käytettävissä olevien resurssienkin kannalta. Lisäksi pyrkimyksenä oli nimenomaan tutkia verkkotapaamista tehostamisen ja arvokokeman näkökulmista, jolloin kvantitatiivisen tutkimuksen strukturoiduilla kysymyksillä ei välttämättä saataisi esiin kaikkia mahdollisia mielipiteitä, tai ainakin tarkasti rajattuja kysymyksiä olisi ollut todella vaikea keksiä siten, että kaikki näkökulmat tulisivat esille.

### **Tiedonkeruumenetelmä**

Tutkimusongelma ja tiedonkeruumenetelmä ovat aina tiukasti kytköksissä toisiinsa siten, että käytettävät menetelmät ovat sidoksissa tutkittavaan ilmiöön (Kananen 2010, 28). Tutkimus- tai tiedonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua, koska haluttiin saada useammalta haastateltavalta



tutkimusteemoihin sidotut vastaukset. Teemahaastattelun runko rakennettiin teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjen teorioiden ympärille, joita olivat tehokkuus, asiakkaiden arvot sekä asiakaskokemukset. Teemahaastatteluihin kerätyt teemakokonaisuudet olivat näin ollen verkkotapaamisen kokeminen, verkkotapaamisen arvostaminen sekä verkkotapaamisen tehostaminen. Näistä teemoista keskusteltiin haastateltavien kanssa. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska silloin haastattelutilanteessa ei ole läsnä muita henkilöitä, jotka saattaisivat vaikuttaa vastaajien mielipiteisiin. Näin ollen haastatteluista saatava tieto saattaa olla tarkempaa, vaikka itse haastattelujen käsittely jälkikäteen onkin työläämpää verrattuna ryhmä- tai parihaastatteluihin.

Teemahaastattelut laadittiin erikseen niin pankin työntekijöille kuin asiakkaillekin, koska niillä pyrittiin selvittämään hieman eri asioita eri näkökulmista. Molempien teemahaastattelujen rungot löytyvät raportin liitteistä. Haastattelut toteutettiin 13.11. - 19.12.2013. Haastatteluista sovittiin haastateltavien kanssa sähköpostitse tai puhelimitse, minkä jälkeen heille vielä lähetettiin ennen haastattelua sähköpostilla haastattelussa käsiteltävät teemat. Näin kaikilla haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua etukäteen aiheisiin, millä myös pyrittiin varmistumaan siitä, että vastaajilta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatellaan niitä, jotka ovat tutkittavan ilmiön kanssa paljon tekemisissä, tietävät siitä eniten tai ovat muuten tietoisia ilmiöstä. (Kananen 2010, 54.) Lisäksi haastateltavat rajattiin Keski-Suomen alueelle. Tutkimuksen lähtökohtana oli haastatella pankin asiantuntijoita niin sijoitus- kuin lainapuoleltakin sekä verkkotapaamisessa mukana olleita asiakkaita. Asiakkaina valittiin sellaisia henkilöitä, jotka olivat olleet verkkotapaamisessa joko sijoitus- tai laina-asioihin liittyen.

### **Analyysimenetelmät**

Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu, koska se havaittiin sopivimmaksi teemahaastattelujen avaamiseen. Kun tietyt teemat oli jo valittu haastatteluihin, voitiin teemoittelun avulla vertailla aineistosta nousseita keskeisiä asioita. Teemoittelu toteutettiin ryhmittelemällä ensin samojen teemojen ympäriltä saadut vastaukset, minkä jälkeen lisättiin sitaatteja dokumentaation ja luotettavuuden parantamiseksi. Ensisijaisesti teemoittelulla pyritään teorian ja

empirian (kerätyn aineiston) yhdistämiseen, eli yhtenäiseen opinnäytetyöhön. (Eskola & Suoranta 1998, 175–176.)

Laadullisen aineiston analyysi aloitettiin jo tiedonkeruuvaiheessa. Haastatteluja kirjoitettiin auki eli litteroitiin, teemoiteltiin ja tiivistettiin. Lisäksi mietittiin tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin liittyen, mitä havaintoja haastatteluista nousi esiin. Seuraavien haastattelujen kohdalla toimittiin samalla tavalla, kunnes aineisto alkoi kyllääntyä eli saturoida. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastatteluista ei noussut esiin enää tutkimuksen kannalta uusia olennaisia havaintoja tai yksityiskohtia. Toisin sanoen kun haastateltavien keskusteltuista ei enää ilmennyt mitään merkittävästi uutta tai poikkeavaa edellisiin haastatteluihin verrattuna, voitiin aineiston kerääminen lopettaa. Tämä seikka tuki sitä, että haastateltavien määrä oli ollut riittävä. (Kananen 2010, 54.)

### **3 Monikanavaisuuden uusi suunta**

#### **3.1 Danske Bank lyhyesti**

Danske Bank on Euroopan laajuinen pankkikonserni, joka toimii 15:ssä eri maassa tarjoten kokonaisvaltaisia pankkipalveluita henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaille. Globaalisti Danske Bankilla on noin viisi miljoonaa henkilöasiakasta ja yli 20 000 työntekijää. Danske Bank -konserniin kuuluvia muita maita Suomen lisäksi ovat muun muassa Ruotsi, Tanska, Viro sekä Irlanti. Suomessa Danske Bankilla on noin 1,1 miljoonaa henkilöasiakasta, joita palvelee noin 2000 asiantuntijaa sijoitustoiminnasta päivittäisiin raha-asioihin. Henkilöasiakaspuolella mitattuna Danske Bank on Suomen kolmanneksi suurin pankki heti Osuuspankin ja Nordean jälkeen. Lisäksi Danske Bankin Private Banking -palvelu vastaa varainhoito- ja yksityispankkipalveluista. Lisäksi Danske Bankin merkittäviä yhteistyökumppaneita ovat Kiinteistömaailma ja Fennia vakuutusyhtiö. (Tietoa Danske Bankista n.d.)

Tutkimuksessa mainitaan useasti termi asiantuntijakeskus (ASKE), jolla tarkoitetaan Danske Bankin täyden palvelun konttoria, josta löytyvät asiantuntijat niin rahoitus-,

sijoitus- kuin yritysasioillekin kuin myös päivittäisiä raha-asioita hoitavia palveluryhmäläisiä. Lisäksi asiantuntijakeskuksen asiantuntijoilla on pätevyys verkkotapaamisten hoitamiseen muiden toimiansa lisäksi. Ympäri Suomea on yhteensä 11 asiantuntijakeskus-tasoista Danske Bankin toimipistettä, joista yksi on Jyväskylän toimipiste. (Pöntinen 2013.) Tälle asiantuntijakeskukselle on tehty tämä opinnäytetyö.

Verkkotapaaminen on Danske Bank -konsernin lanseeraama verkossa tapahtuva turvallinen tapaamismuoto tavallisen konttoreissa tapahtuvan tapaamisen vaihtoehdoksi monenlaisissa laina- ja sijoitusasioissa. (Danske verkkotapaaminen n.d.) Koska Danske Bank oli Suomessa ensimmäinen pankki, joka tämäntyyppisen tapaamismuodon otti palvelutarjontaansa, luo se merkittävän kilpailuedun, jota Danske Bank myös pyrkii hyödyntämään.

## **3.2 Palvelukanavat**

Monikanavaisuudesta puhuttaessa palveluntarjoajalla on tarjolla vähintään kaksi erilaista asiointikanavaa, joita yritykset tarjoavat asiakkailleen. Asiakkaille tämä tarkoittaa helpompaa ja vaivattomampaa palveluiden käyttöä ja saatavuutta, koska asiakas voi itse valita hänelle parhaiten sopivan tavan asioida. Monikanavaisuutta voidaan aidosti hyödyntää vasta, kun asiakkaat omaksuvat niiden käytön, mikä saattaa viedä aikaa tai vaatia edistyneisyyttä sekä erilaisia teknisiä laitteita asiakkailta. Tähän yritykset ja pankkitoimiala pyrkivät kuitenkin vastaamaan, jotta kaikille asiakkaille olisi tarjolla parhaiten sopiva asiointikanava. (Ylikoski & Järvinen 2011, 125–126.)

Koska pankkikonttoreissa asiointi on vähentynyt merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana, ja ihmiset ovat siirtyneet yhä enemmän erilaisiin itsepalvelukanaviin, se vaatii myös pankeilta helpompia ja monipuolisempia sähköisiä palveluita. Lähestulkoon kaikilla pankeilla ovat jo älypuhelimille suunnitellut omat pankkisovellukset, joilla peruspankkiasiat hoituvat kätevästi ja vaivattomasti.

Verkkopankki jokaiselta pankilta on löytynyt jo pitkään. Jopa 60 % ihmisistä toivoisi,

että henkilökohtaista pankkineuvontaa saisi myös verkossa, mihin tarkoitukseen verkkotapaamiset on luotu uutena pankkipalveluna. (Mikkonen 2013, 15.)

Danske Bankilla palvelukanavia on perinteisten kanavien lisäksi lukuisia. Perinteisiin asiointikanaviin voidaan lukea konttorit palveluineen sekä puhelinpalvelu. Sähköisiä asiointikanavia on tarjolla vielä tätäkin enemmän, ja niihin panostetaan koko ajan enemmän, koska monipuoliset sähköiset palvelut mahdollistavat asiakaskunnan laajenemisen sekä ympärivuorokautisen palvelun. Normaalin verkkopankin rinnalle sähköisiksi asiointikanaviksi ovat tulleet mobiilipankki, tablet-pankki, verkkotapaaminen sekä aivan uusimpana pelkän puhelinnumeron perusteella toimiva Mobile Pay -sovellus.

### **Perinteiset asiointikanavat – konttorit ja puhelinpalvelu**

Pankkikonttorit ovat edelleen tärkeä asiointikanava sähköisten palveluiden rinnalla. Vaikka pankit supistavat konttoriverkostojaan, muodostavat jäljelle jäävät konttorit entistä suurempia kokonaisuuksia, jotka ovat kesittyneet kaikenkattaviin pankkipalveluihin. Myöskään puhelinpalvelun roolia ei sovi unohtaa, vaikka moni asiakas sen kaikista mahdollisuuksista ei välttämättä tiedäkään. Puhelimessa voi nykyään hoitaa muun muassa laskujen maksut, korttien sulkemiset ja tilaamiset sekä useimmat laina- ja sijoitusasiat. (Arjen pankkipalvelut helposti n.d.)

### **Sähköiset asiointikanavat**

Verkkopankki tulee perinteisesti ensimmäisenä mieleen, kun ajatellaan pankin sähköisiä palveluita, ja se onkin edelleen monipuolisin kanava hoitaa koko pankkiasiointi. Verkkopankin kautta on helppo hoitaa laskujen maksamiset, tilitapahtumien seurannat, sijoitukset, lainamuutokset, tilien avaukset sekä korttien tilaukset. (Verkkopankin palvelut n.d.) Internetin kautta tavoitetaan myös suurin osa ihmisistä ja pankin asiakaskunnasta, koska Tilastokeskuksen (2013) mukaan vuonna 2013 koko väestöstä 85 % käytti Internetiä. 16–74-vuotiaista Internetiä käytti jopa 92 %, ja lukema tulee vielä kohoamaan lähivuosina etenkin vanhemman väestön osalta, koska lähestulkoon kaikki alle 55-vuotiaat käyttävät jo Internetiä. Tutkimuksesta selviää myös, että koko tutkimusjoukosta verkkopankkia viimeisen 3

kuukauden aikana käyttäneiden osuus on 79 %, eli lähes jokainen Internetiä käyttävä kansalainen käyttää myös verkkopankkia.

Verkkopankin lisäksi Danske Bankilla on myös omat sovelluksensa saatavilla niin älypuhelimille kuin tableteillekin, kuten iPadille. Mobiilipankki-sovellus on suunniteltu älypuhelimilla käytettäväksi ja tabletpankki taas tableteilla käytettäväksi. Kyseiset sovellukset eivät ole toiminnoiltaan yhtä laajoja kuin perinteinen verkkopankki, mutta etenkin tavallisten pankkiasioiden hoito, kuten saldon tarkastaminen tai laskujen maksut, hoituvat niillä todella nopeasti ja helposti. Esimerkiksi viivakoodin sisältävät laskut voidaan skannata käyttäen puhelimen tai tabletin kameraa, jolloin suurin osa laskun tiedoista saadaan suoraan maksulomakkeelle. Myös sijoitusten hoitamiseen molemmilla sovelluksilla on oma osionsa. Suurimmat erot mobiilipankin ja tabletpankin välillä keskittyvät näyttöjen kokojen parempaan hyödyntämiseen sekä tabletpankin parempaan muokattavuuteen. (Tabletpankki iPadille n.d.)

Uusimpana palveluna Danske Bank on tuonut tarjolle MobilePayn, joka on älypuhelimille suunniteltu sovellus, jonka avulla rahaa voidaan lähettää muille palvelun käyttäjille pelkän puhelinnumeron perusteella. MobilePay ei sinällään ole puhtaasti uusi palvelukanava, vaan se on suunniteltu helpottamaan ja nopeuttamaan rahansiirtoja ihmisten kesken. Kyseinen sovellus on siinä mielessä mullistuksellinen, että sitä voivat käyttää myös muiden pankkien asiakkaat. Palvelun toimintaperiaate perustuu siihen, että palvelun käyttäjät määrittelevät pankkikorttinsa ja pankkitilinsä tiedot palveluun, minkä jälkeen ne yhdistetään asiakkaan puhelinnumeroon. Tämän jälkeen rahan siirtäminen tai vaikka ravintolalaskun jakaminen onnistuu vain ystävien puhelinnumerot määrittelemällä sekä valitun tunnusluvun näppäilemällä. Palvelun käytöstä ei tällä hetkellä peritä mitään korvausta, vaan sen käyttö on veloituksetonta. (MobilePay n.d.)

### 3.3 Muiden pankkiryhmittymien palvelut

Muilla pankeilla verkkotapaamista vastaava palvelu on vasta tulossa tai rajatussa käytössä. Finanssialan tulevaisuuden suuntaus on selkeästi havaittavissa, sillä yhä enenevässä määrin palvelut siirtyvät verkkoon. OP-Pohjolalla on käytössä osassa Osuuspankeista oma suojattu nettipuhelinpalvelu, verkkoneuvottelu, joka vastaa Danske Bankin verkkotapaamista toiminnoiltaan. Se eroaa verkkotapaamisesta siinä, että verkkoneuvottelussa asiakas on yhteydessä pankin asiantuntijoihin web-kameran välityksellä. Lisäksi verkkoneuvottelun käymiseksi pitää tietokoneelle asentaa erillinen VidyDesktop-ohjelma, joten myös asiakkailta vaaditaan melko paljon osaamista ja välineitä verkkoneuvottelun hoitamiseksi. (Verkkoneuvottelu 2014.) Peltolan mukaan (2013) Osuuspankin verkkoneuvottelu on ollut testikäytössä kesäkuusta 2013 lähtien Länsi-Uudenmaan Osuuspankissa, ja tarkka lanseerausajankohta palvelulle oli kaavailtu loppuvuoteen 2013 tai alkuvuoteen 2014.

Myös Nordeassa on herätty tilanteeseen, ja myös heillä on suunnitteilla verkkoneuvottelu, jonka julkistusaikataulusta ei ole kuitenkaan tullut vielä tarkempaa tietoa. Nordean liiketoiminnan yksi painopistealueista on kuitenkin asiakkaiden palveluneuvotteluun osallistumisen helpottaminen, mihin tähtää yli 250 neuvojan verkkoneuvottelun pilottihanke. Nordea odottaa verkkoneuvotteluista tulevan suosittuja, joilloin pystytään palvelemaan myös entistä kiireisempiä asiakkaita. (Clausen 2013, 11.)

### 3.4 Verkkotapaaminen käytännössä

Käsite verkkotapaaminen lanseerattiin julkisuuteen Danske Bank -konsernissa vuoden 2012 lopussa. Tätä ennen palvelu oli ollut vuoden testikäytössä lähinnä Danske Bankin tukiyksikössä. Testikäytöstä saatu palaute oli ollut niin rohkaisevaa, että palvelu voitiin ulottaa koskemaan myös muita asiantuntijakeskuksia ympäri Suomea vuodenvaihteessa 2012–2013. Nykyään asiantuntijakeskuksissa jopa 30 prosenttia kaikista tapaamisista hoidetaan verkkotapaamisen kautta, ja määrä kasvaa jatkuvasti. (Uutissivusto 2013.) Rannan (2013) mukaan aluksi verkkotapaamisia hoitivat vain

asiantuntijakeskukset, mutta loppuvuodesta 2013 myös tavalliset konttorit ovat alkaneet käyttää verkkotapaamisia, minkä myötä tarjonta verkkotapaamisten saralla on parantunut merkittävästi lähtötilanteesta.

Tapaamismuotona verkkotapaaminen on palvelu, joka käydään verkon välityksellä asiakkaan omalta tietokoneelta hänelle parhaiten sopivana aikana. Tapaamiseen asiakas tarvitsee siis tietokoneen, puhelimen sekä omat verkkopankkitunnuksensa. Pääsääntöisesti tapaamisaikoja voidaan sopia klo 8:00–20:00 väliselle ajalle. Tapaamisajat ovat siis normaaleita pankkien aukioloaikoja joustavammat. Myös lauantaille on mahdollista varata neuvotteluaikoja klo 10:00–16:00 välille. (Danske Verkkotapaaminen n.d.)

Käytännössä palvelu toimii siten, että asiakas sopii ensin verkkotapaamisesta pankin kanssa, minkä jälkeen hän saa tiedon varatusta verkkotapaamisesta omaan verkkopankkiinsa. Tapaamisia voi varata joko suoraan verkkopankin kautta, soittamalla asiakaspalveluun tai käymällä konttorissa varaamassa ajan. Kun tapaamisaika koittaa, soittaa pankin asiantuntija suoraan asiakkaan puhelinnumeroon. Viimeistään tässä vaiheessa asiakas kirjautuu verkkopankkiin omilla tunnuksillaan ja klikkaa verkkotapaamiskutsussa olevaa linkkiä, josta asiakas pääsee suoraan verkkotapaamisnäkyseen. Ääniyhteytenä asiantuntijaan toimii asiakkaan oma puhelin, koska se on varmatoimisempaa kuin verkkoyhteyden yli toimiva puheyhteys. Linkistä auenneessa tapaamisikkunassa pankin asiantuntija voi esitellä asiakkaalle kaiken tapaamisen kannalta olennaisen materiaalin vastaavalla tavalla kuin normaaleissa konttoritapaamisissakin. Verkkotapaamisjärjestelmä mahdollistaa näin ollen myös pankkisalaisuuden alaisten tietojen ja dokumenttien esittämisen näytöllä, joita ei esimerkiksi tavallisessa puhelinneuvottelussa voida kertoa tai näyttää. Tapaamisen päätteeksi asiakas sulkee vain tapaamisikkunan, lopettaa puhelun ja poistuu verkkopankistaan. Tapaamisen jälkeen asiakas saa lisäksi materiaalia verkkopankkiinsa luettavaksi ja sähköisesti hyväksyttäväksi. Niin sanottu sähköinen allekirjoitus takaa myös sen, ettei asiakkaalle tarvitse enää lähetellä postin kautta materiaaleja ja papereita, vaan kaikki papereiden allekirjoitukset hoituvat nykyään verkkopankin kautta. Sähköinen allekirjoitus hoituu verkkopankin salasanan avulla,

eli sopimukset ja dokumentit vahvistetaan verkkopankin salasana näppäilemällä. Koko verkkotapaamisprosessia selventää alla oleva kuvio. (Uutissivusto 2013.)

## Kuinka Verkkotapaaminen toimii



### Varaa aika Danske Verkkotapaamiseen

Varaa aika Danske Verkkotapaamiseen soittamalla numeroon 0100 4000 ma-pe 8-18 (pvm/mpm) tai [jätä yhteydenottopyyntö](#). Kun olemme varanneet sinulle ajan, saat Verkkotapaamisesta vahvistusviestin ajasta ja päivämäärästä verkkopankkisi viestiosioon.



### Saat linkin Verkkotapaamiseen

Puoli tuntia ennen sovittua aikaa saat verkkopankkiisi linkin, jonka kautta pääset liittymään Verkkotapaamiseen. Kun olet siirtynyt neuvotteluun, asiantuntijamme soittaa sinulle. Neuvottelette puhelimitse ja samaan aikaan näet asiantuntijasi jakamat, talouteesi liittyvät dokumentit ja laskelmat tietokoneeltasi.



### Laskelmat ja grafiikat reaaliajassa

Asiantuntijasi kuva näytetään tietokoneellasi Verkkotapaamisen ajan. Voitte katsella myös talouteesi liittyviä laskelmia ja esityksiä reaaliajassa – aivan kuin kasvotusten asioidessasi.



### Allekirjoita sopimuksia verkkopankissa

Kun neuvottelu päättyy, lähetämme tarvittavat sopimukset ja muut asiakirjat sinulle allekirjoitettavaksi verkkopankkisi. Näin saat hoidettua neuvottelun mukavasti kotonasi ilman konttorissa käyntiä.

**Kuvio 1. Kuinka verkkotapaaminen toimii (Danske verkkotapaaminen n.d.)**

Hyötyvätkö asiakkaat sitten verkkotapaamisesta? Muun muassa sitä pyritään tutkimuksella selvittämään, mutta ainakin Danske Bankin asiakkailleen teettämät asiakastyytyväisyyskyselyt ovat osoittaneet, että asiakkaat ovat arvostaneet yleisesti ajansäästöä, joka tapaamisesta syntyy. Tämä varmasti osittain siitä syystä, että matkustamiseen pankkikonttorille ei kulu aikaa. Tähän asiaan opinnäytetyöllä haetaan



varmennusta. Lisäksi pankin tarjoamat asiantuntijapalvelut ovat asiakkaiden käytettävissä normaalien palveluaikojen ulkopuolella. Pelkän puhelinneuvottelun välityksellä ei voida neuvotella monimutkaisia asioita asiakkaan kanssa, mutta verkkotapaamisen välityksellä voidaan. (Uutissivusto 2013.)

On myös tilanteita, joihin verkkotapaamista ei suositella käytettäväksi, vaan neuvotaan ennemmin turvautumaan muihin palvelukanaviin. Sellaisia tilanteita ovat muun muassa neuvottelut uusien asiakkaiden kanssa, koska heidän pankkikäyttäytymistään ei tiedetä eikä tunneta. Lisäksi ovat erilaiset muutos- ja selvittelytilanteet, käyttö- ja opintolainat sekä muut päivittäiset raha-asiat. Nämä on vaivattominta hoitaa suoraan verkkopankissa, konttorissa tai soittamalla asiakaspalveluun. (Uutissivusto 2013.)

## **4 Nopeus, tehokkuus ja asiakkaiden arvostaminen**

Vaikka puhekielessä usein rinnastetaan tuottavuus ja tehokkuus sanoina toisiinsa, ne merkitsevät kuitenkin kirjallisuudessa hieman eri asioita (Karikorpi 2010, 141). Tämän takia määritelläksemme tehokkuuden, tulee meidän ensin määritellä tuottavuus.

### **4.1 Tuottavuus ja tehokkuus**

Yksi kustannuksiin vaikuttava tekijä on tuottavuus, koska mikäli vähemmällä panosten käytöllä päästään samaan tuotokseen, on työ ollut tuottavaa ja kustannukset ovat alentuneet. Tuottavuus kuvaa tuotosten ja panosten muutoksia toisiinsa, ei siis suoranaisesti hintoja. Tuottavuus voidaan täten laskea, kun tuotosten määrä jaetaan panosten määrällä. Kaavasta selviää, että tuottavuutta voidaan parantaa tuotantomääriä lisäämällä tai panostusten määrää pienentämällä toisen muuttujan pysyessä vakiona. (Kangasharju 2008, 14.) Tuottavuus on yksi oman toiminnan mittareista. Se siis kuvaa, mitä itse tuotetaan milläkin toiminnalla, eivätkä siihen vaikuta tuotantoprosessin ulkopuoliset tekijät. Kangasharjun (2008, 20) mukaan asiakas on aina tuotantoprosessin ulkopuolinen tekijä, joten opinnäytetyössä tutkitaan

tuottavuutta ja tehokkuutta yrityksen asiantuntijoiden kautta. Asiakkaiden mielipiteellä ei ole suoranaista vaikutusta tuottavuuden määrittelyssä.

Tuottavuuden kehittäminen ei ole mikään kujanjuoksu, vaan monimuotoinen prosessi, jonka palasia ovat muun muassa työntekijöiden osaaminen, työilmapiiri, johtamistaidot sekä tekniikan hyväksikäyttö. Tuottavuuden parantaminen säästää siis aikaa, mikä mahdollistaa elintason nousun. Elintason nousua mitataan taloudessa globaalisti bruttokansantuotteella, joka kertoo kansantalouden kokonaistuotannosta. Tuottavuuden kasvusta kertoo esimerkiksi se, että 150 vuoden aikana Suomen bruttokansantuote on yli kaksikymmenkertaistunut. (Karikorpi 2010, 142.)

Tuottavuuden lisäyksen kautta myös yritykset voivat säilyttää tai jopa parantaa kilpailukykyään ja kannattavuuttaan, koska yritystaloudessa reaali-palkoilla on ollut tapana nousta tasaisesti ajan myötä. Kohoavat työvoimakustannukset saadaan kuitattua tuottamalla enemmän tuotteita samalla työmäärällä tai tuottamalla sama tuote pienemmällä työmäärällä. Palvelusektorilla tuottavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi vertaamalla tehtyjä tarjouksia tai asiakaskäyntejä per myyjä. (Karikorpi 2010, 142–144.)

Kun tuottavuus mittaa sitä, kuinka paljon tuotetaan tietyllä panoksella, tehokkuus mittaa sitä, kuinka paljon enemmän voitaisiin tuottaa yhtä suurella panostuksella. (Mehtonen 2012.) Tuottavuuden parantamiseksi tulee ottaa huomioon monta muuttujaa, jotka liittyvät itse tuotteeseen sekä tuotteiden taustalla oleviin päätöksiin. Arvoitavana olevia muuttujia ovat siten ainakin tuotteen hinta, menekki eli myynti, kustannukset sekä itse tuottavuus. (Fields 2011, 167–168.)

Nykyään tehokkuus voidaan jakaa vielä kahteen osa-alueeseen, joita ovat resurssitehokkuus sekä jatkuva tehokkuus tai Lean-ajattelu. Resurssitehokkuus, perinteisin tehokkuuden muoto, tähtää tehokkaaseen panosten käyttöön. Teollistuneessa yhteiskunnassa tämä tarkoittaa työn jakamista pienempiin osa-alueisiin, jotka hoidetaan eri yksiköissä eri ihmisten toimesta. Tällä tavalla panokset ovat tehokkaassa käytössä kun eri alojen ammattilaiset hoitavat vain oman sektorinsa tehtävät. Tehokas panosten hyödyntäminen tähtää juuri tähän, ja se on koettu

perinteisesti hyväksi tavaksi toimia. Jatkuvan tehokkuuden lähtökohtana taas on tarpeiden täyttäminen eli palvelusektorilla asiakkaan tyytyväisyys. Tätä voidaan kutsua uudeksi tehokkuuden muodoksi, jossa tehokkuus määritellään sen perusteella, kuinka suuren osan ajasta asiakas saa apua, hänet huomioidaan ja hän kokee saavansa arvoa. (Modig & Åhlström 2012, 9–14.) Jatkuva tehokkuudessa eri yksikköjen toimintoja voidaan yhdistää nopean ja tehokkaan palvelun tuottamiseksi. Tällöin esimerkiksi asiakasta ei siirrellä paikasta toiseen, asiantuntijalta toiselle, vaan asiakkaan kaikki tarpeet täytetään ja hoidetaan yhdessä ja samassa paikassa. Verkkotapaaminenkin voidaan nähdä yhtenä uuden tehokkuuden muotona. (Modig & Åhlström 2012, 119–120.)

## 4.2 Lean – turhan karsimista ja tuottavuuden lisäämistä

Verkkotapaamisen lähtökohtana on Danske Bankissa pidetty monesti niin sanottua Lean-mallia eli tehottomien toimintojen poistamista tai muuttamista niin, että niistä tulisi mahdollisimman yksinkertaisia ja täten tehokkaita. Ylipäätään alkuvuodesta 2013 toteutetut tehostamistoimet niin verkkopankissa kuin pankin omissa järjestelmissäkin tähtäävät tehokkaampaan resurssien käyttöön. Vaikka Lean-ajattelu kytkeytyy enemmänkin valmistus- ja tuotantomenetelmiin, korostuu tämä enenevässä määrin myös digitalisoituvalla finanssialalla. Leanin pääajatus on kuitenkin tuottaa enemmän vähemmällä. Tähän pyritään jatkuvilla parannuksilla joka osa-alueella käsittäen muun muassa hinnan, tuottavuuden ja tehokkuuden. Tähän ideaan kytkeytyy tiiviisti myös arvon tuottaminen asiakkaille. Standardoimalla tämä tehokas toimintaketju voidaan päästä korkeaan laatuun, alhaisiin kustannuksiin sekä matalaan ja läpinäkyvään johtamiskulttuuriin. (Stewart 2012, 26–27.)

Johtamisoppina Lean on peräisin Japanista, missä Toyota Motor Corporation otti tavoitteekseen tuotannon kapasiteetin merkittävän lisäämisen jo toisen maailmansodan jälkeen. Myös Henry Fordin voidaan katsoa perustaneen toimintansa Leanin pohjalle tuottaessaan liukuhihnatyypistä T-mallin Fordeja. Sanana Lean on kuitenkin lanseerattu suurelle maailmalle vasta vuonna 1991, jolloin James Womack ja Daniel Jones julkaisivat myyntimenestyskirjansa ”*The Machine That Changed the World*”.

Kirja kertoo Toyotan autoteollisuuden muutoksista Lean-tuotannon pohjalta. (Averill 2011, 1–4.)

### **4.3 Asiakkaiden arvot**

Asiakkaiden kokemista hyödyistä puhuttaessa on nostettava esiin asiakkaiden arvot eli se, mitä asiakkaat pitävät tärkeänä. Arvo itsessään on kontekstisidonnainen ja subjektiivinen, jatkuva prosessi, ei tavallinen kulutushyödyke, joka valmistetaan ja kulutetaan. Tämän pohjalta keskustelu hyödykkeistä ja tuotteista tulisi siirtää itse palveluun, joka syntyy kaiken vuorovaikutuksesta ja jolla voidaan olennaisesti vaikuttaa asiakkaiden arvoihin. (Puustinen 2013, 127.)

Positiivisilla kokemuksilla ja niihin vaikuttamisella yritys voi maksimoida asiakkailleen tuottamansa arvon. Asiakas muodostaa arvon yhtälönä kokemiensa hyötyjen ja uhraustensa suhteen, jossa yrityksen tuottamat kokemukset muodostavat hyödyn ja pääsääntöisesti raha ja aika muodostavat asiakkaalle uhrauksen. Kokemuksilla tarkoitetaan asiakkaiden elämää helpottavia ratkaisuja sekä tarpeiden tyydyttämistä. Uhrauksissa taas rahalla viitataan hintaan, jonka asiakas joutuu palvelusta maksamaan, tai aikaan, joka liittyy asiakkaiden ajan säästämiseen nopeuden ja sujuvuuden osalta. (Löytänä & Korteso 2011, 30.)

Ruokonen (2009, 89–90) täsmentää, että asiakkaat arvostavat prosesseissa nopeutta. Koska asiakas luo palveluprosessin todellisen arvon, tulee heihin olla myös aktiivisesti yhteydessä palvelun laadun maksimoimiseksi. Tällöin he kokevat, että he ovat tärkeitä ja että heidän mielipiteitään arvostetaan. Mitä nopeammin saamme asiakkaat palveltua tai edes aidon palvelun piiriin, sitä vähemmän tuhlaamme asiakkaiden arvokkainta resurssia, aikaa.

### **4.4 Asiakaskokemus**

Sana asiakaskokemus viittaa tunteisiin ja mielikuviin, jotka asiakkaalle muodostuvat yrityksestä ja sen toiminnasta. Toisin sanoen asiakkaiden arvot vaikuttavat

asiakaskokemukseen. Asiakaskokemusta ei voida suoraan verrata asiakaspalveluun, koska se on paljon laajempi ja kokonaisvaltaisempi kokonaisuus.

Yritys ei voi vaikuttaa asiakkaiden lopulliseen asiakaskokemukseen pelkässä asiakaspalvelutilanteessa, koska asiakkaiden kokemukseen vaikuttavat jo kaikki tiedot ja kuvat, jotka he yrityksestä itsestään saavat. Asiakaskokemusta voidaan yrittää johtaa, jolloin pyritään maksimoimaan asiakkaalle tuotettu arvo. Asiakkaiden kokema arvo nähdään myös konkreettisesti yrityksessä tuottona viivan alla, koska sillä pystytään sitouttamaan asiakkaita yritykseen ja näin ollen myös vähentämään uusien asiakkaiden hankintakustannuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 7–9.)

Lisäarvoa asiakaskokemukseen pankkisektorin näkökulmasta tuo myös pitkälle kehitetty sähköinen asiointi, jolloin esimerkiksi verkkopankissa asiointi on ajasta ja paikasta riippumatonta. Asiakkaat eivät maksa erikseen verkkopalveluiden käytöstä, eikä heidän tarvitse erikseen lähteä pankkikonttoriin jonottamaan. Koska jotkut pankin konttorit saattavat lisäksi olla pienempiä konttoreita, joissa ei ole tarjolla kaikkia pankin palveluita, saattavat asiakkaat lisäksi saada sähköisten asiointikanavien kautta sellaisia palveluita, joita ei konttoreista saa. Myös pankeille tästä on etua, koska sähköiset kanavat perustuvat asiakkaiden itsepalveluun, mikä lisää pankin kustannustehokkuutta. Asiakaskokemuksen parantuessa myös sekä pankki että asiakas kokevat hyötyvänsä tilanteesta. (Jayawardhena & Foley 2000, 21–28.)

## 4.5 Asiakastyytyväisyys

Koska pankki on korkeintaankin vain yhtä hyvä kuin sen asiakaskanta, tulee asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen panostaa jatkuvasti. Ennen kaikkea asiakkaan tyytyväisyys muodostuu asiakkaan odotuksista ja kokemuksista.

Asiakaspalvelun laatu tulee lisäksi tähän yhtälöön palveluprosessissa. Asiakkaalla on aina olemassa odotuksia yritystä kohtaan, jotka muodostuvat yritysten ulospäin antamasta kuvasta, yleensä markkinointiviestinnästä ja hinnoittelusta. Odotuksilla on suuri vaikutus asiakkaiden tyytyväisyyteen, koska kokemusten kautta heille muodostuu tarkempi kuva yrityksestä, jota he vertaavat odotuksiinsa ja pitävät sitä jatkossa yleisenä lähtötasona. Jos taas asiakkaiden odotukset eivät kokemusten kautta

täyty, on palvelu tällöin ollut huonoa. Näin ollen asiakkaiden kokemukset muodostuvat tiloista, ihmisistä ja itse palvelutilanteesta. Odotuksena on aina lähtötilanne, kokemuksina taas palvelutilanteen jälkeen muodostuneet mielipiteet. (Ylikoski 2000, 119–126.)

Tuotteiden ja palveluiden hyvä laatu on aina edellytyksenä asiakastyytyväisyydelle, mutta lisäksi asiakkaat haluavat omien toiveidensa täyttyvän, liittyivätpä ne sitten palvelun nopeuteen tai ammattitaitoon. Finanssialalla voidaan nähdä omia osatekijöitä, joista tyytyväisyys muodostuu. Niitä ovat asiakaspalvelutilanteet, varsinainen finanssipalvelu sekä asiakassuhde. Asiakaspalvelutilanteen tyytyväisyyteen vaikuttavat lisäksi palveluympäristö, edut ja lisäpalvelut sekä huolenpito. Asiakas ajattelee alitajuisestikin jokaista palvelutilannetta, vaikka he eivät siihen sillä hetkellä kiinnittäisikään huomiota. Sen takia asiakassuhteiden ylläpito ja parantaminen ovat jatkuva prosessi, jossa huolenpito voi nousta merkittäväksi eduksi tuottavuuden kannalta. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 55–57.)

Hsieh (2013, 154–156) mukaan myös asiakkaita voidaan osallistaa yrityksen markkinointiin laadukkaalla ja hyvällä asiakaspalvelulla sekä asiakaskokemuksella. Kun esimerkiksi yrityksen internet-sivut ovat houkuttelevat ja helposti lähestyttävät, vaikuttaa se jo suoraan asiakkaiden odotuksiin. Hsieh (2013) pitää myös puhelinta ja isoissa yrityksissä puhelinpalvelua valtavana voimavarana, joka usein nähdään vain kulueränä, vaikka juuri puhelimesta asiakas on oikeasti läsnä ja kuuntelee vaikka vain sen lyhyen hetken. Siinä hetkessä voidaan tehdä paljon asiakkaiden eteen. Olennaista on juuri asiakkaan sitouttaminen ja luottamuksen rakentaminen, sillä niillä tuotetaan asiakkaille jopa elinikäistä arvoa.

## 5 Tutkimuksen toteutus

Teemahaastattelut suunniteltiin niin, että ensin haastateltiin pankin asiantuntijoita ja sitten vasta asiakkaita, jotka olivat antaneet suostumuksensa haastatteluihin. Pankin omista asiantuntijoista ajateltiin haastateltaviksi kahta sijoitusneuvojaa ja kahta rahoitusneuvojaa. Tämä sen takia, että oletettavasti tulokset saattaisivat olla erilaisia

riippuen siitä, onko henkilö hoitanut verkkotapaamisia laina- vai sijoitusasioissa. Haastateltaviksi valittiin aluksi seitsemän eri henkilöä, joista kolme oli asiakkaita ja neljä pankin toimihenkilöitä. Mikäli tutkimuksen kannalta epäselviä asioita jäisi vielä tämän jälkeen selvittämättä, tai haastatteluista nousisi paljon uusia asioita ja näkökulmia, varauduttiin myös lisähaastattelujen mahdolliseen tarpeeseen. Tilanne oli haastava, sillä pankin asiantuntijoita oli kohtalaisen helppoa käydä haastattelemassa, kun heidän kanssaan oli vain ensin sovittu haastatteluajasta, mutta asiakkaat olivat jo vaikeampi tapaus. Koska tutkija ei itse enää ollut työsuhteessa toimeksiantajaorganisaatioon, ei hän täten itse voinut suoraan soittaa asiakkaille tai saada pankilta heidän yhteystietojaan, koska kaikki nämä tiedot olivat pankkisalaisuuden alaista tietoa.

Tilanne järjestettiin siten, että haastateltavat asiantuntijat kontaktoisivat asiakkaita, joiden tiesivät vaikuttavan Keski-Suomen alueella ja jotka olivat olleet verkkotapaamisessa joko sijoitus- tai laina-asioissa. Tästä syystä pankin asiakkaiden valitseminen tutkimukseen oli pienoista arpapeliä riippuen siitä, ovatko he olleet verkkotapaamisessa laina- vai sijoitusasioissa. Jos näiltä henkilöiltä saataisiin suostumus, että tutkimuksen toteuttaja voi olla heihin yhteydessä tutkimukseen liittyen, saataisiin tutkimus toteutettua. Mitään takeita tälle ei kuitenkaan missään vaiheessa ollut, ja pahimmassa tapauksessa koko tutkimus saattaisi muuttua merkittävästi, jos pankin asiakkaita ei saataisi haastatteluihin mukaan. Koska tutkijalla ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa asiakkaiden valintaan, se saattoi osaltaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, mikä on otettu tutkimuksessa huomioon.

Tutkimuksen toteutus onnistui kuitenkin todella hyvin, koska kaikki seitsemän henkilöä, joita haastatteluihin kysyttiin, suostuivat haastateltaviksi. Tämän jälkeen heidän kanssaan sovittiin erikseen haastattelu aika. Itse haastattelutilaisuudet kestivät 20 minuutista 35 minuuttiin. Lisäksi kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta niiden auki- kirjoittaminen eli litterointi olisi jälkikäteen helpompaa. Yhden asiantuntijahaastattelun kohdalla kävi jostain syystä niin, että nauhoite ei ollut tallentunut puhelimen muistiin, vaan se oli hävinnyt. Lyhyet käsimuistiinpanot haastattelun aikana paikkasivat hieman tilannetta, mutta kaikkea ei haastattelusta saatu talteen. Tämän haastattelun perusteella poimittiinkin aineistoon mukaan vain niitä

asioita, joita ei aiemmissa haastatteluissa ollut noussut esille. Onneksi kyseinen haastattelu oli viimeinen laatuaan, joten paljon uutta asiaa ei enää haastattelusta noussut esille. Joka tapauksessa kyseisen haastateltavan mielipiteitä on käytetty aineistossa todella harkiten.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Validiteetti ja reliabiliteetti kuvaavat tutkimuksen luotettavuutta, ja koska kyseessä on tieteellinen tutkimus, tulee näihin seikkoihin ottaa myös opinnäytetyössä kantaa. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen ja tulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus tehtäisiin uudestaan samalla tavalla, pitäisi tulosten olla myös samankaltaisia. Validiteetti taas kuvaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen luotettavuuskäsitteitä voidaan soveltaa sellaisenaan, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden toteaminen on jo selkeästi hankalampaa. Lähinnä laadullisessa tutkimuksessa voidaan yrittää lisätä luotettavuutta tietyillä asioilla, joista tärkein on ehdottomasti tarkka dokumentaatio. Mitä tarkemmin opinnäytetyöprosessi on kuvattu ja valitut ratkaisut perusteltu, sitä luotettavamman kuvan opinnäytetyö antaa. (Kananen 2010, 68–69.) Kaikki opinnäytetyössä tehdyt valinnat on pyritty kuvaamaan ja perustelemaan luotettavuuden parantamiseksi.

Kanasen (2010, 70) mukaan tutkimuksen saturaatiosta voidaan tehdä johtopäätöksiä luotettavuuden kannalta. Kun haastatteluilla vastaukset alkavat toistaa itseään, on aineisto silloin kylläntynyt eli saturoitunut. Tutkimuksen aluksi kaavailtu seitsemän henkilön haastattelijajoukko oli vain tutkijan ennakko-oletus mahdollisesta haastateltavien määrästä, joka kuitenkin osoittautui saturaation myötä riittäväksi määräksi. Toisinkin olisi voinut käydä. Jos aineistosta olisi noussut uusia asioita esille vielä seitsemän teemahaastattelun jälkeen, olisi haastatteluja pitänyt jatkaa ja haastateltavien määrää lisätä niin pitkään, kunnes tutkimusaineistosta ei olisi enää noussut tutkimusongelman kannalta olennaista uutta informaatiota. Vain saturaation kautta voidaan todeta haastattelujen määrän olevan riittävä.

Triangulaatio on lisäksi yksi keino, jolla tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella. Se tarkoittaa ilmiön tarkastelua useammasta näkökulmasta, eli ilmiötä lähestytään monimenetelmäisesti monelta eri suunnalta. Triangulaation tarkoituksena



on lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaationa voidaan esimerkiksi käyttää montaa eri menetelmää, jolloin puhutaan menetelmätriangulaatiosta.

Aineistotriangulaatiossa taas hyödynnetään erilaisia aineistoja, kuten tilastoja tai kyselyjä, haastattelujen tueksi. Jos eri lähteistä saadaan tutkimuksen kannalta samoja tuloksia, voidaan tutkimusta pitää luotettavana. (Kananen 2010, 72–73.) Myös tässä opinnäytetyössä olisi ollut mahdollisuus triangulaation käyttöön esimerkiksi menetelmien kautta, jolloin määrällisellä tutkimuksella tutkimustuloksia oltaisi voitu tarkentaa. Sitä ei kuitenkaan tutkimuksen laajuuden kannalta nähty kannattavaksi, vaan ajatus jätettiin mahdollisten jatkotutkimusten hoidettavaksi.

## **6 Tutkimustulosten analysointi**

Liitteenä 3.

### **6.1 Pankin asiantuntijoiden haastattelut**

Liitteenä 3.

### **6.2 Asiakkaiden haastattelut**

Liitteenä 3.

### **6.3 Yhteenveto**

Liitteenä 3.

## **7 Pohdinta**

Liitteenä 4.

## Lähteet

Arjen pankkipalvelut helposti. N.d. Arjen pankkiasioiden esittely Danske Bankin nettisivuilla. Viitattu 19.1.2014. [Http://www.danskebank.fi/fi-fi/Henkiloasiakkaat/arjen-pankkipalvelut/Pages/Arjen-pankkipalvelut.aspx](http://www.danskebank.fi/fi-fi/Henkiloasiakkaat/arjen-pankkipalvelut/Pages/Arjen-pankkipalvelut.aspx).

Averill, D. 2011. Lean Sustainability: Creating Safe, Enduring, and Profitable Operations. Boca Raton, Fla: CRC Press.

Clausen, C. 2013. First Quarter Results 2013. Press release from Nordea in 24 April 2013. [Http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/eu/interim/Q1\\_2013\\_UK.pdf](http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/eu/interim/Q1_2013_UK.pdf).

Danske verkkotapaaminen. N.d. Esittely Danske Bankin verkkopalvelut-sivustolla. Viitattu 8.1.2014. [Http://www.danskebank.fi/fi-fi/henkiloasiakkaat/verkkopankki/verkkopankin-palvelut/pages/verkkotapaaminen.aspx](http://www.danskebank.fi/fi-fi/henkiloasiakkaat/verkkopankki/verkkopankin-palvelut/pages/verkkotapaaminen.aspx).

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Fields, E. 2011. Essentials of Finance and Accounting for Nonfinancial Managers. 2. painos. Saranac Lake: AMACOM Books.

Hakkarainen, P. 2013. Monikanavaisuus ja sen hyödyntäminen pankkipalveluissa. Tutkimus Savonlinnan Danske Bankin asiakkaiden näkemyksistä. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 17.1.2014. [Http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60811/Hakkarainen\\_Pauliina.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60811/Hakkarainen_Pauliina.pdf?sequence=1).

Hsieh, T. 2013. Delivering Happiness: Tuotto, tunne ja tarkoitus. Helsinki: Talentum.

Jayawardhena, C. & Foley, P. 2000. Changes in the banking sector – the case of Internet banking in the UK. Internet Research. Viitattu 20.1.2014. [Http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=863660&show=abstract](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=863660&show=abstract).

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangasharju, A. 2008. Tuottavuus osana tuloksellisuutta. Kuntaliiton verkkojulkaisu. VATT. Viitattu 17.10.2013. [Http://www.vatt.fi/file/personal/kangasharju/tuottavuus%2520osana%2520tuloksellisuutta.pdf](http://www.vatt.fi/file/personal/kangasharju/tuottavuus%2520osana%2520tuloksellisuutta.pdf).

Karikorpi, O. 2010. Raha ratkaisee: Yritystalous tutuksi. Helsinki: Tietosanoma.

Kohvakka, R. & Melkas, P. 2013. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2013. Tilastokeskuksen tutkimus. Viitattu 19.1.2014. [Http://www.stat.fi/til/sutivi/2013/sutivi\\_2013\\_2013-11-07\\_fi.pdf](http://www.stat.fi/til/sutivi/2013/sutivi_2013_2013-11-07_fi.pdf).

- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Mehtonen, M. 2012. Tehokkuus. Artikkelit Kunnat.net-Internet-sivustolla 14.3.2012. Viitattu 15.10.2013.  
[Http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/tuottavuus/tehoisuus/Sivut/default.aspx](http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/tuottavuus/tehoisuus/Sivut/default.aspx).
- Mikkonen, A. 2013. Suomalainen pankkiasiakas haluaa verkkoon. Kauppalehti 21.3.2013.
- MobilePay. N.d. MobilePay-sovelluksen esittely Danske Bankin nettisivuilla. Viitattu 19.1.2014. [Http://www.danskebank.fi/fi-fi/Henkilöasiakkaat/Verkkopankki/Pages/mobilepay.aspx](http://www.danskebank.fi/fi-fi/Henkilöasiakkaat/Verkkopankki/Pages/mobilepay.aspx).
- Modig, N. & Åhlström, P. 2012. This is lean: Resolving the efficiency paradox. Stockholm: Rheologica Publishing.
- Peltola, I. 2013. Lainaneuvottelu kotisohvalta – helppoa! Artikkelit OP:n Internet-sivuilla 26.9.2013. Viitattu 17.10.2013.  
[Https://www.op.fi/op?cid=151742894&srcpl=4](https://www.op.fi/op?cid=151742894&srcpl=4).
- Puustinen, P. 2013. Vaihdamme tavallankumous: Finanssipalvelun uusi logiikka. Helsinki: Talentum.
- Pöntinen, S. 2013. Danske Bankin asiantuntijakeskus Vaasaan. Ylen uutinen Pohjanmaalta 26.7.2013. Viitattu 8.1.2014.  
[Http://yle.fi/uutiset/danske\\_bankin\\_asiantuntijakeskus\\_vaasaan/6749396](http://yle.fi/uutiset/danske_bankin_asiantuntijakeskus_vaasaan/6749396).
- Ranta, A. 2013. Rahoitusneuvoja. Danske Bank Oyj. Haastattelu 2.12.2013.
- Ruokonen, J. 2009. Nopeammin! Helsinki: Talentum.
- Saarinen, J. 2013. Myyntiprosessin tehostaminen. Case Yritys X. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu, myyntityö, rahoitus- ja vakuutuspalvelut. Viitattu 17.1.2014.  
[Http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68542/Opinnaytetyo.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68542/Opinnaytetyo.pdf?sequence=1).
- Sinivaara, N. 2013. Henkilöasiakkaan rahoitusneuvottelu monikanavaisesti. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu, myyntityön koulutusohjelma, rahoitus- ja vakuutuspalvelut. Viitattu 17.1.2014.  
[Http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68105/Sinivaara\\_Noora.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68105/Sinivaara_Noora.pdf?sequence=1).
- Stewart, J. 2012. The Toyota Kaizen Continuum: A Practical Guide to Implementing Lean. Boca Raton: CRC Press.

Tabletpankki iPadille. N.d. Tabletpankin esittely Danske Bankin nettisivuilla. Viitattu 19.1.2014. [Http://www.danskebank.fi/fi-fi-Henkiloasiakkaat/Verkkopankki/Tabletpankki/Pages/ipad.aspx](http://www.danskebank.fi/fi-fi/Henkiloasiakkaat/Verkkopankki/Tabletpankki/Pages/ipad.aspx).

Tietoa Danske Bankista. N.d. Pankin esittelyä Danske Bankin nettisivuilla. Viitattu 16.10.2013. [Http://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/Pages/TietoaDanskeBankista.aspx](http://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/Pages/TietoaDanskeBankista.aspx).

Uutissivusto. 2013. Danske Bankin sisäinen intranet.

Verkkoneuvottelu. 2014. Tietoa verkkoneuvottelusta Osuuspankin Internet-sivuilla. Viitattu 17.1.2014. [Https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/opastus/op-verkkopalveluiden-kaytto/asiakaspalvelu-verkossa/verkkoneuvottelu?cid=151674656&srcpl=3](https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/opastus/op-verkkopalveluiden-kaytto/asiakaspalvelu-verkossa/verkkoneuvottelu?cid=151674656&srcpl=3).

Verkkopankin palvelut. N.d. Tietoa verkkopalveluista Danske Bankin nettisivuilla. Viitattu 19.1.2014. [Http://www.danskebank.fi/fi-fi-Henkiloasiakkaat/Verkkopankki/Verkkopankin-palvelut/Pages/verkkopankin-palvelut.aspx](http://www.danskebank.fi/fi-fi/Henkiloasiakkaat/Verkkopankki/Verkkopankin-palvelut/Pages/verkkopankin-palvelut.aspx).

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas?. 2., uudistettu painos. Keuruu: KY-Palvelu.

Ylikoski, T & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Ylikoski, T., Järvinen, R & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu: menestystekijä finanssialalla. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus.

# Liitteet

## Liite 1. Pankin asiakkaiden teemahaastattelun runko

### Taustatiedot

- Nimi?
- Tehdyn verkkotapaamisen aihe?
- Oletko aiemmin hoitanut pankkiasiasi konttorissa paikanpäällä?

### Verkkotapaamisen kokeminen

- Miten/mitä kautta varasit verkkotapaamisen?
- Mitä ajatuksia verkkotapaaminen tapaamismuotona herätti?
- Millä aikavälillä kävit haastattelun? (8-18?)
- Mistä käsin kävit verkkotapaamisen?
- Millaisena koit itse tapaamisen? (helppo, vaikea, erilainen yms.)
- Oliko käytännön prosessissa jotain ongelmia/haasteita?
- Saitko papereita/sopimuksia luettavaksi ja hyväksyttäväksi sähköisesti verkkopankkiin?

### Verkkotapaamisen arvostaminen

- Miten koit tapaamisen suhteutettuna normaaliin pankin asiantuntijan luona asiointiin?
- Mitä arvostit verkkotapaamisesta?
- Onko sinulta verkkotapaamisen jälkeen kysytty mielipiteitäsi tapaamisesta?

### Verkkotapaamisen tehostaminen

- Oliko erikoissyytä, miksi teit tapaamisen verkkotapaamisena?
- Helpottiko asiaa se, ettei tarvinnut poistua kotoa/töistä pankkiin asioimaan?
- Koitko tapaamisen nopeammaksi tai tehokkaammaksi kuin pankissa asiantuntijan kanssa kasvotusten asiointi?
- Koetko saaneesi jotain muita hyötyjä verkkotapaamisesta?
- Mitä piirteitä/prosesseja muuttaisit tai parantaisit verkkotapaamisesta?
- Voisitko jatkossa hoitaa laina- ja sijoitusasiasi verkkotapaamisen välityksellä?

## Liite 2. Pankin asiantuntijoiden teemahaastattelun runko

### Taustatiedot

- Työkokemus pankissa?
- Työkokemus laina-/sijoituspuolella?
- Toteutettujen verkkotapaamisten lukumäärä? Noin?
- Oletko itse hoitanut asioitasi verkkotapaamisen avulla?

### Verkkotapaamisen kokeminen / verkkotapaamisprosessi

- Onko verkkotapaamisprosessin jossain vaiheessa ollut teknisiä tai muita ongelmia?
- Koetko verkkotapaamisen omalta kohdaltasi helpommaksi tavaksi hoitaa laina- ja sijoitusasioita kuin perinteinen pankissa tapahtuva tapaaminen?
- Arvioisitko verkkotapaamisen säästävän aikaa?
- Koetko, että tapaamismuodosta tulee pankille enemmänkin kustannuksia kuin säästöjä?
- Muita kustannuksien tai säästöjen herättämiä ajatuksia?
- Kollegoiden kokemuksia/mielipiteitä verkkotapaamisesta?

### Verkkotapaamisen tehostaminen

- Koetko palveluprosessin tehostuneen?
- Koetko, että turhista toiminnoista on päästy eroon?
- Miten parantaisit tai tehostaisit verkkotapaamista?

### Asiakasnäkökulma

- Otetaanko asiakkaiden arvot huomioon?
- Onko asiakastyytyväisyydestä ollut mitään puhetta/tietoa?

### Muiden pankkien verkkotarjonta

- Tiedätkö muiden pankkien/vakuutusyhtiöiden tarjoamista verkkotapaamispalveluista?

Miten ne pärjäävät suhteessa Danske Bankin verkkotapaamiseen?

### **Liite 3. Tutkimustulosten analysointi**

Salainen 3.2.2024 asti.

### **Liite 4. Pohdinta**

Salainen 3.2.2024 asti.